

Analysis and Countermeasures of Settlement Risks in Centralized Procurement Contracts

Bintao Wu¹, Xiaobin Zhou¹, Feng Xiao², Xin Wang²

¹State Network Shanghai Municipal Electric Power Company Materials Company, Shanghai

²Shanghai Jiulong Enterprise Management Consulting Co., Ltd., Shanghai

Email: fengnadong@126.com

Received: Aug. 2nd, 2018; accepted: Aug. 16th, 2018; published: Aug. 23rd, 2018

Abstract

Due to the large amount of centralized procurement, complex process, separation of procurement and use, the risk of contract settlement is outstanding. This paper combs the risk of contract settlement from the parties involved in the contract settlement of centralized purchasing materials and related links, and puts forward some suggestions from the construction of risk prevention and control mechanism, standardization of business management and coordination and optimization, the application of technical means, and the construction of human resources supporting mechanism.

Keywords

Centralized Procurement, Contract Performance, Contract Settlement, Risk Prevention and Control

集中采购物资合同结算风险分析与对策

郭斌弢¹, 周晓斌¹, 肖 锋², 王 昕²

¹国网上海市电力公司物资公司, 上海

²上海久隆企业管理咨询有限公司, 上海

Email: fengnadong@126.com

收稿日期: 2018年8月2日; 录用日期: 2018年8月16日; 发布日期: 2018年8月23日

摘 要

由于集中采购金额大、流程复杂、采购与使用分离等因素, 其合同结算风险表现较为突出。本文梳理集

中采购物资合同结算及相关环节中来自各参与方的影响合同结算的风险，并从风险防控机制建设、业务管理规范化及协同优化、技术手段应用、人力资源配套机制建设等方面提出建议对策。

关键词

集中采购，合同履行，合同结算，风险防控

Copyright © 2018 by authors and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

1. 引言

集中采购对于企业合理配置资源、降低采购成本具有重要意义，但集中采购流程复杂，容易受外来因素干扰；采购与使用分离，缺乏激励，采购绩效较差。而集中采购的金额巨大，其结算风险对企业的影响尤其重大。从集中采购合同结算环节看，不少来自前端招标、合同签订和履约过程中的各参与方的风险极大地影响着结算工作效率，容易引起纠纷，同时，结算环节本身存在的由于人为因素及其它不确定因素引起的资金支付操作风险，也直接影响着公司物资采购合同结算绩效指标，损害公司利益，威胁到公司资金安全，影响工程项目按时投运。本文梳理了集中采购物资合同结算及相关环节存在的严重影响合同结算过程和结果的风险类型，并从风险防控机制建设、业务管理规范化及协同优化、技术手段应用、人力资源配套机制建设等方面提出建议对策。

2. 集中采购物资合同结算风险类型

对集中采购合同结算及相关环节进行分析，详细梳理来自供应商、施工单位、项目建设单位、运行单位、项目管理部门、物资部门、财务部门等各参与方的影响合同结算的风险。

(一) 项目预算管理

项目预算金额不足，导致合同无法签订或影响资金预算申请。

(二) 招标管理

一是招标文件中对于与履约密切相关的条款未明确，导致后续合同履行和结算时缺少依据；二是招标文件选错合同模板，部分重要条款(如支付比例等)不适用该批次物资；三是招标采购标包设置、授标比例原则存在缺陷，不能严格按照招标文件的授标比例签订合同，影响后续合同签订和结算，容易引起纠纷。

(三) 合同签订、变更及解除管理

一是由于对招标文件理解出现歧义或其他人为因素，未严格按照招标结果签订合同，或合同文本重要信息填写不准确，为后续履约和结算造成困难；二是合同变更与解除手续办理不规范，导致缺乏完整、合法资料支持后续的资金支付行为，容易引发合同纠纷，影响项目资金安全，若处理不当容易引发供应商投诉和社会舆论关注。

(四) 合同履行管理

一是制定的物资供应计划交货期不合理，供应商无法及时排产，容易引起合同履行纠纷，影响后续合同结算；二是因项目单位未及时组织技术交底，或项目受阻，或供应商、设计单位、履约人员的主观原因造成图纸确认时间延迟，导致供应商无法编制排产计划，影响设备及时到货及及时结算；三是供应

商不按交货时间和数量、物料描述进行送货；四是施工单位、项目建设单位、物资部门未根据合同情况、建设需求等对物资进行验收并正确记录验收情况，工程物资验收单据签证不全，无法作为到货款结算依据；五是投运单或质保单与合同约定的时间及要求不符，影响投运款或质保款的支付。

(五) 履约保证金与发票管理

一是供应商保函不符合要求或保函银行方面存在风险；二是履约尚未完成而保函已过期；三是按照现行规则，部分合同履行保证金金额低于预付款金额，供应商的预付款收益高于未按约定进行履约所付出的成本，对供应商履约缺少约束力；四是供应商发票信息不准确，如帐号税号或开户行和系统中所登记的信息不符、发票密码区认证不通过等，导致银行付款不成功，月末发生退款，无法在当月完成付款，影响结算周期，或未进行抄税，钱款可以正常支付给供应商，但是在后续发票认证环节会出现问题，导致需要退款、退票等相关操作；五是供应商由于自身原因(如合并或法律纠纷、年底发票紧张、不愿远途送交小金额发票等)，当月不肯开票或以其他理由拖延开票，或履约保函未按照合同约定的时间提供，影响合同结算。

(六) 资金支付管理

一是由于工作疏忽对不具备付款申请条件(包括付款依据不完整或不准确、付款申请与供应商不良行为处罚决定不符等)的订单做出付款申请或对已具备条件的未及时进行申请，或申请金额错误；二是支付申请审核报送环节可能出现漏签、单据遗失、审核进度滞后等情况，可能导致当月无法付款；三是划拨资金等过程中出现的错账、短款、违规、挪用和延压结算资金等；四是由于供应商银行账户升级或存在2个以上银行账户，造成付款不成功[1] [2]。

3. 集中采购物资合同结算风险的主要对策

(一) 建立集中采购物资合同结算风险防控机制

针对集中采购物资合同结算风险，建立风险日常信息收集机制，明确相关信息收集手段、频率、职责分工；建立风险定期评估及后评估机制，对风险造成的影响进行量化评估；对于产生重大影响的应急事件，制定应急方案；设置合同结算关键指标，并建立指标分级预警机制，如设置保函到期预警指标，设置保函到期前15天、7天、3天三个预警点，预警阈值均为保函续办状态为“未办理”，分别对应黄色预警、橙色预警、红色预警；建立结算风险督察机制，完善督察大纲，实现集中采购合同结算督察工作常态、长效管理；进一步明确业务日常操作自查和审核工作要求，避免人为因素造成的误操作风险[3]。

(二) 强化物资采购管理与预算管理之间的协同

项目单位在编制预算、上报计划时应根据往年招标结果结合当前市场行情预估工程物资金额，招标需求审核阶段加强预估价格审核，杜绝超预算现象发生；对于已经造成超预算现象，项目管理单位(部门)应申请项目预算调增，及时完成计划调整，减小延期签订合同的影响；物资部门加强与项目管理部门、财务部门的沟通，督促相关部门及时完成项目预算调整。

(三) 优化招标文件中履约相关条款

补充对供应商方面交货到现场时应具备的条件要求、最迟通知供应商交货提前期约定和最长供货时间约定，降低供应商供货延迟的风险；明确在招标文件编制环节中合同模板选择原则；优化采购标包设置，合理制定授标比例。

(四) 规范合同签订、变更及解除管理

合同签订人员与供应商签订的合同内容严格遵照招标要求及结果；对于理解不清楚的或是有歧义的文字/段落，与招标处及时沟通，确保理解准确、一致；规定合同文本重要信息必须填写，作为履约和结算的执行依据；合同变更应规范办理技术变更单、商务变更单，并签订补充协议；合同解除需由物资部

门组织项目管理、财务、法律等相关部门(单位)与供应商确认合同解除原因并签署《物资合同解除确认单》，在合同解除时应对双方已经履行的权利义务情况进行清理，提供准确、详实的合同解除支撑材料。

(五) 强化合同履行刚性管控管理

按照“月计划、周协调、日调度”的常态化运作模式，项目单位根据工程建设需求及时、准确地提出到货需求，物资部门根据项目单位到货需求，组织项目单位、供应商协商确定供货计划；加强对项目单位、设计单位和供应商关于合同履约的考核；物资部门主动协调处理合同履行过程中出现的问题，督促相关方尽快完成各项工作；对达不到交货要求的供应商货物进行拒收，同时向物资部门提请供应商约谈，并在供应商履约评价中对此进行酌情扣分；统一物资现场交接验收技术标准与操作标准，规范现场交接验收业务操作；项目建设单位按照合同约定进行投运信息维护，并签署投运单；运行单位按照合同约定进行质保信息维护，并签署质保单。

(六) 加强履约保障金和发票提交管理

加强对供应商按照合同约定提交保函及发票的考核；严格进行履约保函审核，特别是检查银行是否符合要求，如不符合，要求供应商重新开具；根据人民银行公布的银行资信排名，在招标文件中合理约定开具履约保函的银行范围，并要求保函出具银行通过人民银行大额支付系统向公司开户银行发函确认保函的有效性，增强银行履约保函的保证能力；针对部分合同履行保证金低于预付款金额的情况，建议对合同模板相关规则设置进行优化调整；严格进行财务发票校验，对存在问题的发票退回供应商要求补充开具；对于需要变更在系统中所登记账号税号的，供应商需及时到物资部门更新注册登记信息。

(七) 应用信息技术手段实现合同结算规范、高效管理

采取移动应用等手段拓宽现场交接验收信息反馈渠道，便于及时掌握现场收货执行情况，尽快完成后续结算工作；在信息系统中固化支付申请审批流程及相应的条件规则，进行审批时，由系统自动判断流程节点，避免送审环节出现差错；将质保单、投运单等结算、供应商不良行为处理等前端环节纳入信息系统进行统一管理，避免由于不同业务岗位间信息不对称造成的结算依据偏差。

(八) 深化相关业务人力资源配套机制建设

加强对相关岗位人员的教育培训，提高责任意识，增强业务能力，特别是针对调动的人员，组织专题培训；培训后统一安排考试，强化培训效果；做好人员调动时的重要工作交接，并记录在案；通过多种渠道增加人员配备，解决人力资源缺口。

参考文献

- [1] 康晶. 浅析应付暂估款存在的风险及对策[J]. 中国集体经济, 2015(28): 118-119.
- [2] 温献珍. 浅谈暂估应付账款的会计处理[J]. 财会月刊, 2006(10): 67.
- [3] 段端珍. 浅谈往来账核算存在的问题与审计方法[J]. 会计师, 2013, 166(7): 57-59.

知网检索的两种方式：

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>
下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2160-7311，即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>
左侧“国际文献总库”进入，输入文章标题，即可查询

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：mm@hanspub.org